

대학에서의 TQM 추진에 관한 연구¹⁾ - S 대학의 사례를 중심으로 -

이재관*, 유한주*, 이영순**

승실대학교 경영학부*

수원여대 경영정보과**

A Study on Total Quality Management Implementation for 'S' College

Jae-Kwan Lee*, Hanjoo Yoo*, Young-Soon Lee**

Division of Business Administration, Soongsil University*

Department of Management Information System, Suwon Women's College**

Key Words: TQE(Total Quality Education), ISO 9000, BNQA, 교육분야 TQM

Abstract

TQM which has been applied to the industry area is widely accepted to the non-for-profit area and public sector. Especially educational institution including university and college has adopted TQM as a competitive weapon in several developed countries such as United States and United Kingdom. But there is no interest in the Korean educational area except for several colleges which have got ISO 9000 certification.

In this study, we analyzed several best-practiced foreign colleges which have applied TQM to improve their competitiveness. Also, we tried to explore the applicability of TQM to the Korean educational area by developing TQM model for 'S' college.

1. 서론

그 동안 주로 산업계에서 적용되어온 QC (품질관리) 방법은 약 15년 전, TQM(품질경영)이라는 새 명칭으로 재구성되는 동시에 비영리·공공분야로 빠르게 확산되었고 교육기

관들도 TQM, CQI, TQ, TQE(Total Quality Education) 등, 비록 부르는 명칭은 다양하나 이를 적극 도입하였다. 최근 10여년간 TQM 프로그램을 도입·실천한 교육기관은 세계적으로 수천개가 넘는다.

그러나 한국은 일부 대학이 ISO 9000 인증을 받은 외에는 거의 황무지 상태이다. 해외에서도 ISO 9000은 인증서 획득과정이 비교

1) 본 연구는 승실대학교 교내연구비 지원으로 이루어졌음.

적 명확하고 관련 컨설팅기관을 쉽게 접촉할 수 있으므로 많은 대학이 수용하는 추세이다. 그러나 ISO 9000은 산업체의 품질경영을 위한 국제규격이므로 교육기관에는 적합하지 못하며, 인증획득 후의 심화단계 과정을 제시해 주지 못한다는 점에서 많은 비판이 가해져 왔다.

구미 각국의 성공사례를 보면, ISO 9000 등록은 필수가 아니고 TQM의 한 국면이나 중간단계로 취급된다. 그 동안 TQM을 추진한 많은 교육기관들이 實益과 名聲을 함께 얻었다. 세칭 명문대학들은 비교적 소극적이었다. 특이한 사실은, 미국과 영국에서 TQM을 가장 먼저 시작한 그룹이 바로 커뮤니티 칼리지(Community College, 이하 CC로 약칭함)들이라는 점이다[3].

본 연구에서는 미국, 영국 등 선진국에서 TQM을 추진하여 성공한 대학 사례를 문헌연구를 통하여 정리하고 이를 토대로 S 대학의 발전 모형을 개발함으로써 대학에서의 TQM의 적용가능성을 모색하고자 한다.

2. 대학에서의 TQM 도입 필요성

한국은 정부(대통령 자문 교육개혁위원회, 교육인적자원부, 시도교육청 등), 대학협의체(한국대학교육협의회, 한국전문대학교육협의회 등), 그리고 개별 학교들의 자체 노력으로 그 동안 많은 교육개혁을 시도하였다. 1992년부터 시행된 대학평가인정제(학과평가), 1994년부터 시행된 대학종합평가인정제, 1996년부터 시행된 시도교육청 평가, 그리고 교육개혁 추진 우수대학 사업, 전문대학 특성화사업 등이 그 좋은 예이다.

이러한 다양한 프로그램에도 불구하고 우리나라의 경우에는 대학에서 TQM을 본격적으로 도입한 사례가 거의 없으므로 이하에서는 TQM을 도입한 미국 대학의 경우를 요약하기로 한다.

미국의 커뮤니티 칼리지 29개 대학의 TQM 도입과정을 조사한 Couch(1997)의 연구에 의하면, 학생수나 학교의 규모는 TQM 도입에 영향을 미치지 않는다는 결론이다[8]. 1980년대 후반에 미국과 영국의 지방 작은 대학들이 정부지원금 감축, 학생 감소 등, 위기상황에서 TQM을 먼저 도입했고 이어서 수백개 대학이 교육시스템 문제를 제기하는 산업계 압력과 신기술에 적응하는 탁월성 쟁취를 위해 TQM을 다투어 도입했다. 미국과 말레이시아 대학의 품질운동을 비교한 논문인 Kanji, Tambi, & Wallace(1999)에 의하면, 97.12~98. 2월중 미국 294개 대학, 말레이시아 216개 대학을 조사했는데, TQM 추진교는 미국 71%, 말레이시아 50%로 나타났다. 그 도입동기는 다음과 같다[15].

<공통> 위기의식, 재정문제(지원금, 비용절감), 학교 이미지 개선, 과제(약점) 해결

<미국> 산업계 요구, 교육시스템의 기능감퇴, 기획제도 개선, 대학공동체 개발

<말레이시아> 정부의 TQM 지지, 교육시장 경쟁, 대학 중점사업의 하나

위기의식, 탁월성 추구, 교육시스템의 기능문제가 TQM의 3대 도입동기라고 요약할 수 있다. 미국의 경우는 교육시스템의 기능문제가 도입동기에서 큰 비중을 차지한다. 이는 학생 확보율, 입학생/졸업생의 수준, 학위인증 조건, 강의방식, 교직원 사기, 학교에 대한 불

평불만 등 복합적인 것이다. 회교문화권인 말레이시아의 대학사회에도 TQM이 확산되었다. 사실 종교, 국가, 조직 간의 문화차이는 결정적 영향을 주지 않는다. 문화는 TQM 도입의 장애물이라기보다 품질 프로그램의 내용 자체라고 보아야 한다[10].

Holmes(1996)는 미국 대학의 TQM 성공사례들을 정리하여 <표 1>과 같이 주요 도전/개선분야를 표시하였고, 버지니아주 커뮤니티 칼리지 14개교에 대한 조사결과를 <표 2>와 같이 요약한 바 있다[11].

3. 각국의 교육분야 TQM 추진상의 특징 비교

교육분야에서 TQM을 가장 먼저 도입하고

발전시킨 나라는 영국과 미국으로서 양국의 TQM의 특징을 먼저 비교해 보기로 한다.

(1) 영국의 TQM

영국에서 교육계 품질운동은 HEQC(고등교육 품질위원회)가 1989년에 시작했으며 1997년부터 QAA(고등교육 품질보증국) 사업으로 개편되었다(www.qaa.ac.uk). 이 기구는 지침서 개발, 전국 대학의 평가, 교육훈련, 포럼, 실천사례 전파 등의 일을 한다[12]. 영국의 경우, 교육 품질보증(Quality Assurance)의 핵심은 품질감사로서, “품질감사는 교육의 품질과 표준을 관리하기 위한 학교의 조치의 건전성을 점검하는 구조적 과정”이라고 정의하며, 결과의 품질(예컨대, 서비스 품질)이 아니라, 시스템, 절차, 방법의 적절성, 효과를 평가하고 주로 학사(academic) 분야의 품질감사에

<표 1> 미국 성공사례 대학들의 주요 도전/개선 분야

구분	대학명	등록률	자원관리	수업품질	교수진	서비스	교과과정
4년제	U. of Wisconsin			○	○	○	
	Penn State U.		○		○	○	
	Oregon State U.			○	○	○	
	Mercy College		○		○		
	Georgia Tech	○		○		○	○
	Michigan Tech	○				○	
	Western Illinois				○	○	○
	U. of Arizona		○	○		○	
	U. of Penn		○			○	
	U. of Maryland					○	
U. of Central Fl.	○		○		○	○	
2년제	Delaware CCC		○	○			○
	Midlands Tech	○		○		○	
	Fox Valley Tech		○	○			
	Sinclair CC				○		○
	South Mountain CC	○				○	○

<표 2> 2년제 대학(14개교)의 TQM 성공 분야

대 학 명	등록률	자원관리	수업품질	교수진	서비스	교과과정	시설/기술
Sinclair CC				○		○	
Lord Fairfax CC	○	○	○		○		○
Milwaukee Area Tech		○	○	○			
USC - Spartanburg		○	○		○		
Cuyahoga CC		○		○		○	○
Southern College Tech			○				
Waukesha County CC		○	○	○		○	
Trident Tech		○	○				
CC- Allegheny County	○				○	○	
Red River CC		○	○		○		
El Camino CC		○	○				
Maricopa CC	○	○	○	○		○	○
San Antonio CC		○	○				
Belmont College		○			○		

주력한다.

학사품질감사에는 ① 부서단위(학과, 단과대, 행정부서) 감사, ② 정기 평가, 모듈 평가, 발전 평가로 구분하는 커리큘럼 감사, ③ 입학행정, 대학원생 훈련, 고충처리 등 학사행정의 QA(품질보증) 감사, ④ 학생 학습경험 감사, ⑤ 연구목적(심층분석, 계획 입력을 위한) 감사의 다섯 가지가 있다.

영국도 평가의 본질, 지침, 표준절차는 전국적으로 통일되어 있다. 학과평가의 경우, 그 목적은 교육품질 표준의 유지와 개선이라고 명시되어 있으며, 평가팀 구성은 학교에 맡기되 학과 외부인사로 구성하고, 평가팀이 학과 측과 토론을 거쳐 보고서를 작성하여 보고하게 되어 있다. 그러나 감사의 범위, 주기, 평가위원 구성, 보고양식 등은 자율성이 강하다. 질문 스타일도 다르다.

한국에서는, “~이 있는가?”, “적절한 수준

인가?”, “부합하는가?”, “활용되고 있는가?”, “잘 시행되는가?”를 질문하는 현상확인 스타일이다. 반면에, 영국의 질문방법은, “무엇을 성취하고자 하는가?”(목표, 요구사항), “어떻게 추진하는가?”(시스템, 자원, 역할의 적절성), “목표가 얼마나 달성되었는가?”(증거 제시), “앞으로 계속 성과개선이 가능한가?”(비전과 전망) 등, 보다 개선지향적이다. 현상태 감사는 책임행정 철학에 기반을 둔다. 이러한 책임, 감시, 서열화의 감사에서 탈피하여 개발과 개선을 고취하는 쪽으로 가야할 것이다[18]. TQM의 전체 범위를 놓고 본다면, 영국식 교육품질보증은 개발과 개선에 충분히 주력하지 못하는 중간형이라 할 수 있다.

일찍이 HEQC는 “책임중심이나 개선중심이나”를 놓고 고심했다. 책임중심의 품질보증은 요구조건, 법규, 절차, 지침, 벤치마크 등 명시적인 항목을 다루며, 그 이행수준을 점검하고

테스트하는 방식이다. 개선중심의 품질보증은 명시되지 않은 문제나 복잡한 문제들까지 포함하며 해결과정과 방법에 초점을 두고 전문적 규범에 근거한 개선노력을 평가하는 것이다[21]. 이에 대해 HEQC는 스펙트럼(spectrum) 전략이라는 말로 해명한다. 스펙트럼의 한 끝에 책임중심 QA가 있고 반대편 끝에 개선중심 QA가 있다. 그 중간 어느 지점을 학교/과제별로 자율선택하도록 하는 것이 바로 스펙트럼 전략론이다[Jackson, 13].

그러나 최근 경향을 보면, 영국의 대학들도 탁월성 모형의 도입을 통한 개선체제 구축 쪽으로 전환하고 있다. 영국 북아일랜드 대학들의 BEM(Business Excellence Model, 탁월성 품질모형)의 도입 가능성을 조사한 McAdam & Welsh(2000)의 연구를 간단히 살펴보기로 하겠다[16]. 북아일랜드 정부는 The Further Education Order(1997, 1999)라는 입법화 과정을 통해 이 지역 대학들이 공공 책무성에 주력해온 현 체제를 유지하되 기업방식으로 전환을 하도록 법률을 개정하였다. 즉, “각 학교는 각자 자기 운명을 개척하라”, “지역 내 모든 이해관계자들을 만족시켜라”는 구호를 공식화한 것이다. 이에 McAdam & Welsh(2000)는 우선 유럽품질상의 심사기준인 EFQM의 탁월성 모형에 주목하고 북아일랜드 대학들과 그 이해관계자들이 이 모형을 얼마나 이해하고 있으며 도입 가능성이 얼마나 되는가를 조사하였다. 그들은 결론부분에서, “교육기관의 BEM 도입은 품질여행의 최종단계로서 이미 대세는 결정되었다. 그러나 공공부문 적용을 위해서는 고객, 사회공헌 등 용어의 해석, 기존의 개혁방법들과의 조화, 최소한 3년은 필요한 성공사례(결과)의 출현 등, 과제가 남아 있다”고 매듭지었다.

(2) 미국의 TQM 모델: BNQA의 특징

TQM의 궁극적인 목표는 탁월성을 지향하는 효과적 개선체제를 구축함에 있다. 개선체제를 구축하기 위해서는 리더십, 비전과 전략 목표, 프로젝트 팀, 조직전반의 참가, 인프라 등이 충실화되어야 한다. 이와 같은 부담을 점진적으로 소화시키기 위해 영국 대학들은 책임-개선의 스펙트럼 상에서 조심스럽게 개선지향으로 나아가고 있으나, 미국 대학들은 직접적으로 개선체제에 도전하는 경향이 있다. 이를 조장·격려해온 제도가 바로 BNQA 평가기준이다[6].

1998. 10. 30일, 클린턴대통령은 BNQA 프로그램에 교육부문, 보건의료부문을 추가하는 법안에 서명했다. NIST는 1995년부터 파일럿 프로그램을 만들고 준비해 왔는데, 46개 의료기관과 19개 교육기관이 파일럿 프로그램에 적극 참여하였다[1]. BNQA 후원재단은 1천5백만 달러의 기금을 교육부문과 의료부문 시장 프로그램을 위해 확보하겠다고 공식선언하였다. 1998년에는 평가기준(시안)을 작성하여 전국에 배부했고 많은 교육기관, 보건의료기관들의 의견을 수렴하여 평가기준을 완성했으며, 이를 계속 수정·보완해 오고 있다.

(3) 한국의 모델: BNQA, ISO, 대교협 평가기준의 비교

앞에서 설명한 BNQA 모형 자체가 현실에 토대를 두고 실증적으로 만들어진 모형이라고 하나, 한국의 현실을 감안할 필요가 있을 것이다. 우선 국제표준화기구의 ISO 9000 시스템과 BNQA의 관계, 그리고 한국의 현재 대학평가인정제와 BNQA의 관계 등을 검토해 보기로 한다.

앞에서 설명한 BNQA와 ISO 9001:2000, 그리고 대교협의 교육지표와 학과평가기준을 비

교하면 <표 3>과 같다[4][5].

<표 3>은 BNQA의 7개 범주를 비교기준으로 하여 ISO, 대교협(교육지표, 학과평가기준), 그리고 McCathern(1999)의 벤치마킹 조사표 10개 영역을 차례로 비교·정리해본 것이다 [17]. 우선 BNQA와 ISO 9001을 비교하여 중요한 특징을 제시하면 다음과 같다.

- ① BNQA와 ISO 9001의 기준은 내용적으로 대부분 일치된다. 단, ISO 9001에만 있는 항목은 문서관리, 측정기기 관리, 생산/서비스 확보, 구매, 부적합품 관리, 내부감사 등이며 BNQA에만 있는 항목은 공공책임, 지역사회 지원, 업무 시스템 등이다.
- ② ISO 9001은 교육기관 전용규격이 아니다. 항목마다 적절한 해석이 필요할 것이다.
- ③ ISO 9001:2000 인증 획득은 BNQA로의 전환에 큰 도움이 될 것이다.

학과평가기준은 정보·분석, 인적자원 외에는 대부분 일치하지만 다음과 같은 점에서 차이가 있다. 즉, 자기진단을 시스템적 관점에서 보고 시스템 전반에 대하여 평가하는 것이 아니라 부분적인 사항(건수)별 평가인 것이다. 물론 대학 전체에 대한 평가가 아니라 학과에 대한 평가이므로 부분적일 수 밖에 없는 경우도 있겠지만 대부분은 대학 전체가 관련되는 일관된 원칙과 시스템이어야 한다.

특히 대학전체 수준에서 추진되는 고객관계 관리 평가가 미흡하며, 수요자 진단을 통하여 재학생, 졸업생 및 산업체의 만족도를 파악하고 대응방안을 수립하고 있으나, 재학생, 졸업생 및 산업체 등의 고객층을 만족시키기 위해 필수적인 교직원과 교수만족도에 대한 언급이 부족하다. 따라서 이들 영역을 보강한다면 현재의 학과평가체제 하에서도 TQM로 쉽게 전

환될 수 있을 것이다. 단, 현재의 학과평가기준은 책무성 위주의 항목들이므로 TQM 체제에 맞는 용어와 개념으로 재해석할 필요가 있다.

또한, 벤치마킹 데이터 베이스는 주로 정보·분석, 인적자원, 프로세스, 성과영역 중심이다. 즉, 리더십, 전략계획·전개, 학생/위탁자 초점은 학교 체질에 맞는 맞춤형 설계가 필요한 영역이다. 따라서 <표 3>은 탁월성을 지향하는 한국 대학들이 추가적으로 무엇을 해야 할 것인지 제시해 준다.

4. 교육분야 TQM 추진을 위한 전략적 지침

미국, 영국을 비롯한 선진국 대학들을 중심으로, 교육 품질보증 체제, ISO 9000 품질경영 시스템, BNQA 또는 유럽 탁월성 모형을 이용하는 자체평가체제, BSC에 의한 대학 성과관리 체제의 구축 등, 다양한 TQM 노력들이 최근 10여년간 계속되어 오고 있다. 앞에서 언급한 바와 같이, 이제는 한국의 대학들도 책무성 중심의 평가인정제나 품질보증 위주의 인증제에서 한 걸음 더 나아가 탁월성 모형을 적극 도입하고 전략적으로 자체평가체제를 구축해야 할 시점에 이르렀다고 본다. 그 동안 한국과 유사한 책무성 중심의 인증·보증 제도를 견지해온 영국의 대학들이 수년 전부터 유럽 탁월성 모형을 적극 도입하고 있다는 사실을 우리는 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

TQM의 핵심은 교육기관 전용 모델인 BNQA 평가기준임을 강조하였으므로, 국내 대학의 경우 이를 어떻게 수용하고 체질에 맞

<표 3> BNQA, ISO, 대교협 평가기준, 벤치마킹 지표의 비교

BNQA	ISO 9001: 2000	대교협 기준		Benchmarking Survey Instrument
		교육지표	학과 평가	
1.1 조직적 리더십	5.1 경영자 역할	--	△ 발전계획 수립배경	--
1.2a 공공 책임	--	--	--	--
1.2b 지역사회 지원	--	산학협동	사회봉사, 산학협동	△ 9. 학사일정(평생교육)
2.1a 전략 개발과정	△ 5.3 품질방침	--	비전, 학과발전계획	--
2.1b 전략 목표	5.4.1 품질목표	--	△ 인재양성 목표	--
2.2 전략 전개	△ 5.5 의사소통	--	△ 학과 특성화 운영	--
3.1 학생 니트/기대 파악	5.2 고객 중심	--	학습자 위주 교육	--
3.2a SSh 관계	7.2 고객관련 프로세스	--	△ 상담 지도	--
3.2b SSh 만족도 파악	8.2.1 고객 만족	--	수요자 진단	--
4.1a 조직성과의 측정	5.6 경영자 검토	--	--	--
4.1b 조직성과의 분석	8.2 모니터링 측정	--	--	--
4.2a 데이터의 가용성	8.4 데이터의 분석	--	--	2. 컴퓨터 기술
4.2b HW, SW의 품질	4.2.3 문서관리	--	시정각 기자재, SW	2. 컴퓨터 기술
	4.2.4 품질 기록	--	실험실습실 확보	
	△ 6.3 인프라구조	--	실험실습 기자재	
	△ 7.6 측정기기 관리	시설/설비 식당, 기숙사		
5.1 업무 시스템	--	--	--	8. 인사관리
5.2 교직원 훈련 개발	6.2 인적 자원	직원 연수비	△ 교수 연수 실적	10. 인력개발
5.3a 업무 환경	6.4 작업 환경	--	--	--
5.3b 교직원 지원, 만족	--	--	△ 조교 확보	--
6.1a 교육 설계 프로세스	7.3 설계 및 개발	교육과정	교육과정의 편성	9. 학사일정
6.1b 교육 전달 프로세스	7.1 제품실현 계획	--	교재/실습지침 개발	6. 교육/수업
6.2 학생 서비스	△ 7.5 생산/서비스 확보	--	교수-학습방법 개발	4. 원격 교육
6.3 지원 프로세스 관리	△ 7.5 생산/서비스 확보	--	--	3. 보충 교육
	7.4 구매	행재정	△ 교수학습지원 정보화	6. 교육/수업
	8.2.3 프로세스 모니터링	--	--	2. 컴퓨터 기술
7.1 학생 학습 성과	--	취업율, 진로, 자격증	취업, 자격증, 외국어	--
7.2 SSh 초점화 결과	--	--	--	--
7.3 재정, 시장 결과	--	--	교육비, 전입/장학금	1. 재정
7.4 교직원 결과	--	--	△ 연구개발 실적, 교수업적/강의평가	8. 인사관리(심사평가)
7.5 조직 유효성 결과	--	--	△ 교원/교사 확보율	5. 기획/학교 성과
	--	--	교수 1인당 학생수	7. 대학사업의 아웃소싱
	--	--	강좌당 학생수, 실험실습비	

도록 적용할 것인가 하는 문제를 전략적 관점에서 고찰하고자 한다.

TQM 분야의 전문가들은 대체로 점진적 도입을 강조한다. 예컨대, Tri-County 기술대학 부총장 Shirley(1997)는 “TQM은 혁명이 아니라 점진적 진화과정”이라고 말하면서 5~7년의 정착기간이 필요하다고 주장했다[22]. Herzler(1994) 역시 “TQM은 5~7년이 소요되는 체계적 변화”라는 가설을 세우고 Rio Salado CC의 교수와 직원들의 3년간의 태도 변화를 측정·연구한 바 있다[9].

(1) 대학의 TQM 추진 가이드라인

일반적으로 TQM 도입에서 대학들이 당면하는 어려운 문제는 ① TQM에 대한 이해, ② 도입방법 즉, “어떻게”의 문제이다. TQM의 필요성은 느껴도 과연 무엇을 어떻게 시작해야 할 것인지를 모르는 경우가 많이 있고 심지어는 중요한 단계를 건너뛰어 실패하게 되는 경우도 있다. Nesbit(1992)는 상당수의 대학이 TQM을 제대로 이해하지 못한다고 지적하면서, 대학이 지켜야 할 원칙으로 다음의 네 가지를 제안하였다[20].

① 조직과 조직 구성원에 미치는 영향에 대한 분석

TQM은 많은 기법과 프로그램들의 집합이다. 그렇지만 조직문화의 변화가 필히 수반되어야 한다. 조직문화를 바꾸는 것에 대해서는 조직 구성원들이 비협조적일 수 있으며 때로는 반발을 하는 경우도 가능하므로 사전에 조사하여 대책을 세워야 한다. 이러한 대비책이 없이 성급하게 ‘하나의 대단한 秘法(one big solution)’에만 매달리면 실패하기 쉽다. TQM의 철학을 내재화하지 않고 도구와 기법만을 적용하는 것은 TQM의 본질에 어긋나기 때문이다.

② 팀에 의한 문제해결

TQM의 도입기에는 대학 내의 서로 다른 부서와 다른 계층의 사람들로 구성된 기능연합 팀(cross-functional teams)을 활용하여 비교적 간단한 과제부터 해결해나가는 것이 바람직하다[2]. 기능연합 팀에 의한 문제해결은 Myers와 Ashkenas(1993)가 말한 ‘결과위주의 품질(results-driven quality)’과 일맥상통한다[19]. 결과위주의 품질이란 TQM가 절차를 중시하는 관리철학이라 해서 도입초기부터 절차만을 중시해서는 안되며 단기간의 개선과정(short cycle improvement process)에 의하여 가속화되어야 한다는 개념이다. 기능연합 팀을 활용함으로써 얻는 이점은 부문 간의 장벽을 없앨 수 있다는 점이다. 그러나 결과가 나와야 한다. 기능연합 팀에 부과되는 개선과제는 긴급한 것이어야 하며 단기간에 해결 가능한 것이어야 한다. 특히 기능연합 팀에 대한 대학 책임자의 지원은 이 시기에 매우 중요하다.

③ 중간관리자의 역할

TQM가 효율적으로 추진되기 위해서는 중간관리자의 역할이 매우 중요하다. 중간관리자는 TQM의 추진에 충분히 열의를 가져야 하며 변화를 추진하는 데 필요한 권한을 부여 받아야 한다. 따라서 이를 위해서는 적절한 교육과 훈련이 필요하다[14]. 교육과 훈련에는 많은 비용이 소요되지만 교육과 훈련을 받지 않음으로써 치뤄야 하는 대가에 비하면 훨씬 싼 셈이다.

④ 실행단계에 맞는 적절한 연수 프로그램의 개발

TQM에 대한 이해를 깊게 하고 변화 수용 능력을 갖도록 하기 위하여 팀 구성원들에 대한 교육과 훈련이 필요하다. 교육·훈련에 의해서만 TQM 추진에 있어서 각자가 새로운

역할을 이해할 수 있고 문제해결 능력을 향상시킬 수 있다.

Byrd(1997)는 교육기관에서 TQM을 추진할 때 필요한 20개 원칙을 다음과 같이 제시하였다[7].

- 학내에서 TQM을 추진할 리더를 선정할 것.
- TQM의 기본적인 원칙(철학, 개념, 도구)을 도입할 것.
- 사명, 가치, 비전(MV²)이 포함된 전략적 추진계획이 있어야 함.
- TQM 인프라, 품질담당자 임명, 팀 구성, 교육을 담당할 지도위원회를 설치할 것.
- 직무와 TQM을 연관시킨 광범위한 연수 프로그램을 실행할 것.
- 관리부서 및 교육 업무에 TQM을 적용할 것.
- 조직의 내부 및 외부 고객을 파악하고 그들의 니즈를 분석하여 충족시킬 것.
- 빠른 시일 내에 가시적인 성과를 가져올 수 있는 분야를 선정할 것.
- TQM에 관하여 서로 의사소통을 할 수 있도록 커뮤니케이션 환경을 개선할 것.
- TQM 활동을 독려하기 위한 보상 및 인정 프로그램을 활성화할 것.
- 모든 의사결정에서 가급적 데이터를 활용하도록 할 것.
- 사람의 문제점이 아니라 프로세스의 문제점을 파악하여 낭비를 제거할 것.
- TQM의 실행을 방해하는 방침, 규칙, 규정을 제거할 것.
- TQM이 조직의 문화에 추가되는 것이 아니라 통합되어야 함을 인정할 것.
- 조직 특유의 니즈에 TQM을 맞춤(TQM은

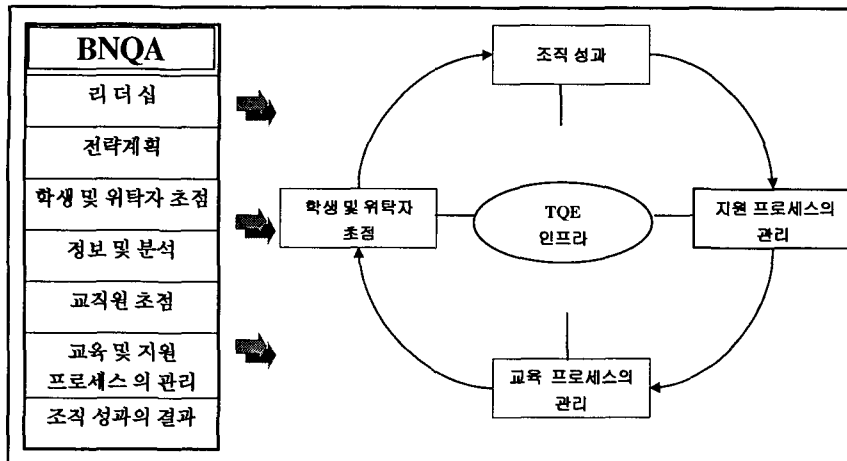
맞춤식으로 정착되어야 한다).

- TQM의 실행은 상당한 시간과 훈련과 자금이 소요됨을 이해할 것.
- 구성원으로부터의 우려와 냉소를 예상할 것.
- TQM의 실행은 문화의 변화 즉, 조직의 변혁을 필요로 함을 이해할 것.
- 지속적 개선은 끝이 없는 과정임을 잊지 말 것.
- TQM 실행과 연관된 이점과 함정을 숙지할 것.

5. S 대학의 적용 사례

탁월성(Excellence)을 포기하거나 외면할 대학은 없을 것이다. 그러나 BNQA 탁월성 모형의 7개 카테고리를 처음부터 전면적으로 도입하는 것은 어느 대학에게나 다소간 부담스러운 일이 된다. 7개 카테고리 중에서 일부가 비교적 잘 준비된 중소규모 대학은 TQM의 도입속도를 훨씬 가속화할 수 있다. 본 연구의 사례대학의 경우가 바로 그러하다. 이 대학은 비록 역사는 짧고 학생수 5천명 이내, 교수 100명 이내의 작은 대학이지만, 교육개혁 프로그램을 활력 있게 추진하는 한편, ISO 9001:2000 품질경영 시스템 인증을 최근에 획득하였으며, 1998-2002의 5개년 재정투자계획을 포함하는 중장기발전계획을 구체적으로 수립하여 추진 중이며, 대학의 사명, 비전, 중점목표가 분명하고, 교수/직원 연수, 공동연구(팀웍) 등 인적자원 개발에도 많은 노력을 기울이고 있다.

따라서, 현재제를 계속 유지하면서 5년 내에 TQM을 정착시킨다는 목표 하에 5년을 크게 2단계로 구분하고, 1-3년간은 BNQA의 리



<그림 1> 사례대학의 BSC(1-3년차)

더십, 전략계획, 정보와 분석, 교직원 초점을 일단 TQM 인프라로 간주하여 내실을 기하는 한편, 나머지 카테고리인 학생·위탁자 초점, 프로세스 관리, 성과관리 체제를 집중적으로 구축하는 것이 바람직한 추진 전략이 될 것이다.

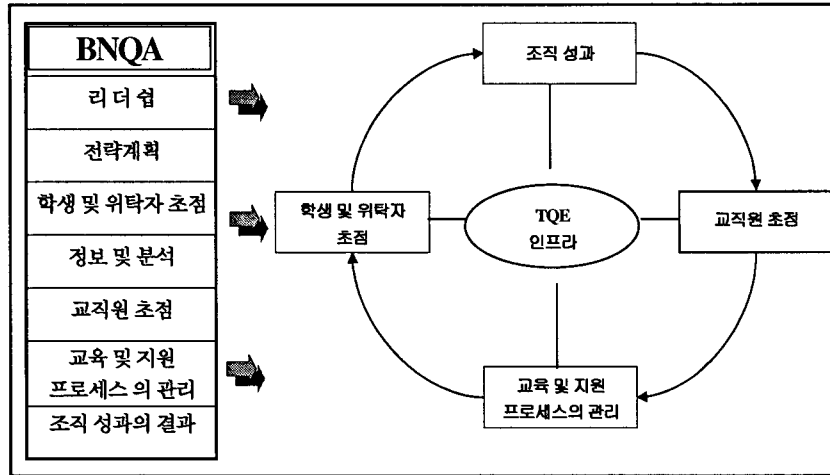
구미에서는 TQM을 도입하는 많은 대규모 대학들이 수백명의 행정직원을 앞세워 행정이나 서비스 분야부터 착수하고 학사분야는 뒤로 미루는 경향이 있으나, 사례대학은 행정직원이 30여명에 불과하므로 교수진의 협조를 통하여 직접 학사 분야로 뛰어 들 필요가 있다. 따라서, BNQA의 1개 카테고리인 프로세스 관리를 '교육 프로세스'와 '지원 프로세스'로 구분하여 2개 카테고리로 하면 초기 3년간 이상적으로 BSC 4영역을 구축할 수 있다. 그리고 4-5년차에는 교직원 초점을 성과지표화하여 추가하고 BSC 체제를 재정비하면 바람직할 것이다. 이상의 내용을 간략히 나타내면 <그림 1> 및 <그림 2>와 같다. 사례대학이 추진할 세부활동을 요약하면 <그림 3>과 같이 5개년 연차계획으로 구분할 수 있다. 여기

서 각 연차계획의 세부활동은 명확히 구분될 수 있는 것이 아니며 대학의 처해있는 상황에 따라 조정될 수도 있다.

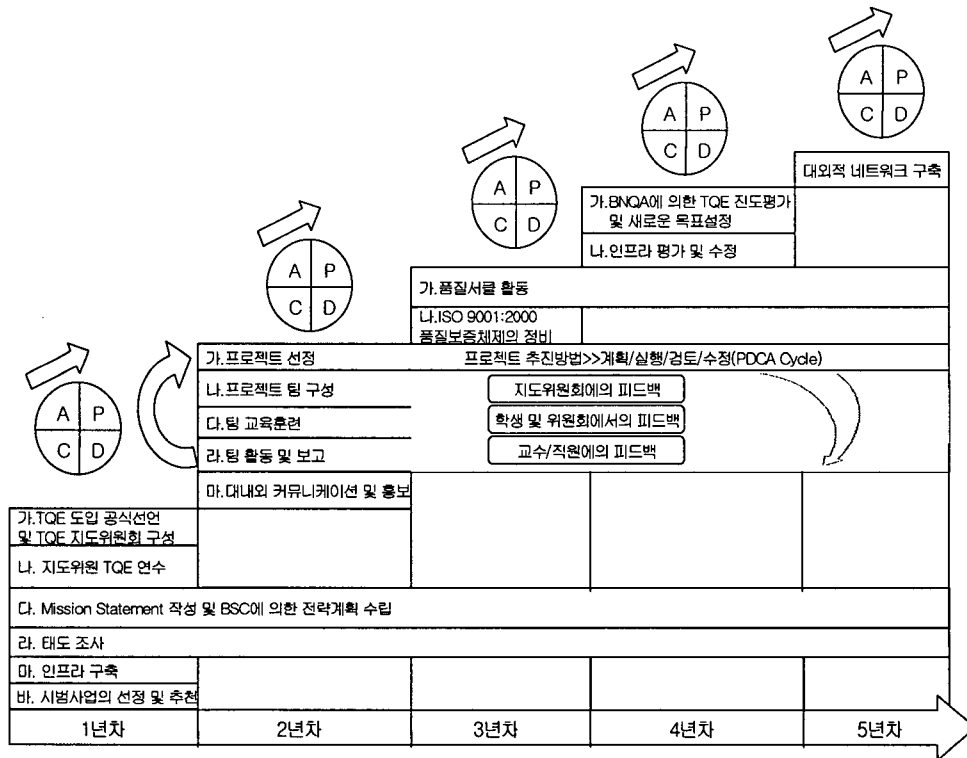
6. 결 론

21세기에 들어서면서 한국의 대학간에도 학생을 유치하기 위한 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 경쟁에서 불리한 위치에 있는 대학은 중소규모의 지방대학과 전문대학들이다. 조만간 교육서비스 시장이 개방되면 수도권에 위치한 대학도 이러한 경쟁상황에 놓이게 될 것이다. 그러므로 위치와 규모에 관계없이 국내의 모든 대학이 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 대책을 마련해야 한다.

이들 대학이 경쟁에서 생존할 뿐만 아니라 현재의 위기를 새로운 기회와 발전의 계기로 삼기 위해서는 대학 실정에 맞는 발전 모형을 검토하고 적용하며 이를 대내외에 발표할 필요가 있다. 이는 선도적 대학에게는 實益과 名聲을 줄 것이고, 여타의 대학들을 위한 확



<그림 2> 사례대학의 BSC(4-5년차)



<그림 3> TQM 추진 5개년 연차계획

실한 모델로 기능할 것이라는 점에서 매우 의의 있는 일이 될 것이다.

선진국에서 도입하고 있는 TQM 추진 전략은 이러한 국내 대학의 필요성에 부합하는 해결책이 될 수 있다. 즉, TQM 추진 전략이 효율적으로 도입된다면 국내 대학의 특성화와 교육의 질적 경쟁력 제고 등 본래의 목적이 보다 효과적으로 달성될 수 있을 것이다. 본문에서 제시한 몇 가지 전략적 지침을 참고하여 본 연구에서 제시한 사례대학과 같이 대학의 규모와 특성에 적합한 TQM 추진 전략과 이를 위한 인프라를 체계적으로 준비한다면 TQM에 의한 리딩 유니버스티(leading university)의 위치를 점할 수 있으며 대외적 명성과 경쟁력을 제고할 수 있는 기반을 마련하게 될 것이다.

참고문헌

- [1] 김연성 외 5인(2002), 「경영품질의 세계기준 -말콤 볼드리지-」, 한연.
- [2] 유한주(1994), 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부.
- [3] 이재관(2000), 「교육기관 TQ 도입준비를 위한 핸드북」, 품질경영연구소.
- [4] 정태용 외 9인(2000), 「2000년도 전문대학 교육지표」 전문대 교육협의회.
- [5] 한국전문대학교육협의회(2001), 2001학년도 전문대학 학과평가편람.
- [6] Baldrige National Quality Program, "Education Criteria for Performance Excellence 2002", NIST, US Department of Commerce, www.quality.nist.gov
- [7] Byrd, T. S. (1997), "TQM Implementation in Three Community College Libraries/Learning Resources Centers", Doctoral Dissertation, University of Virginia.
- [8] Couch, G. C.(1997), "A Measurement of TQM in Selected North Carolina Community Colleges", Ed.D. Dissertation, East Tennessee State University.
- [9] Hertzler, E. M.(1994), "An Evaluation of the Implementation of TQM at Rio Salado Community College", Doctoral Dissertation, Northern Arizona University.
- [10] Hewitt, S.(1997), "Business Excellence: Does it Work for Small Companies?", *TQM Magazine*, 9(1), pp.76-82.
- [11] Holmes, T. J.(1996), "TQM in Higher Education: Implementation Within the Virginia Community College System", *Doctoral Dissertation*, George Mason University.
- [12] Ho, S. K. & K. Wearn(1996), "A Higher Education TQM Excellence Model: HETQMEX", *Quality Assurance in Education*, 4(2), pp.35-42.
- [13] Jackson, N.(1999), "Internal Academic Quality Audit in UK Higher Education", *Quality Assurance in Education*, 4(4), pp.37-46.
- [14] Juran, J. M.(1986), "The Quality Trilogy", *Quality Progress*, August pp.19-24.
- [15] Kanji, G.K., A.M. Tambi, & W. Wallace (1999), "A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in the US and Malaysia", *TQM*, May, pp.357-371.
- [16] McAdam, R. & W. Welsh(2000), "A Critical Review of the Business Excellence Quality Model Applied to

- Further Education Colleges", *Quality Assurance in Education*, 8(3), pp.120-130.
- [17] McCathern, E.J.P.(1999), "Benchmarking: A Case Study of The Process in Mid-Sized Community College in Texas", Ed.D. Dissertation, Texas Tech University.
- [18] Motwani & Kumar(1997), "The Need for Implementing TQM in Education", *Intl. Jr. of Educational Management*, 11(3), pp.131-135.
- [19] Myers, K., and Ashkenas, R.(1993), "Results-Driven Quality...Now!", *Management Review*, p.41.
- [20] Nesbit, P.(1992), "Common Barriers To Successful Total Quality Management Implementation", *Quality Forum*, Vol.18, No.2, p.53.
- [21] Sallis, E.(1996), *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Ltd.
- [22] Shirley, W. D.(1997), "TQM and Education: And If You Can't Come, Send Nobody", in Richardson et. al.(eds.), *The Pursuit of Continuous Improvement in Educational Organizations*, University Press of America, Chapter 3.
-